



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

**MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**EVOLUÇÃO DAS LÓGICAS DE COMERCIALIZAÇÃO DE**

**MARCAS EM PRODUTOS ALIMENTARES NA**

**DISTRIBUIÇÃO EM GRANDES SUPERFÍCIES EM**

**PORTUGAL**

ANA MARGARIDA CAMELO DUARTE

Setembro 2012

**MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**EVOLUÇÃO DAS LÓGICAS DE COMERCIALIZAÇÃO DE**  
**MARCAS EM PRODUTOS ALIMENTARES NA**  
**DISTRIBUIÇÃO EM GRANDES SUPERFÍCIES EM**  
**PORTUGAL**

**ANA MARGARIDA CAMELO DUARTE**

Orientação: Prof. Dr. Fernando Miranda Borges Gonçalves

Setembro 2012

## **AGRADECIMENTOS**

Desejo agradecer individualmente o apoio do Professor Dr. Fernando Gonçalves que de forma rigorosa, eficiente e esclarecida orientou o meu trabalho e se posicionou criticamente face a ele.

Quero também agradecer à minha família e amigos que me incentivaram, apoiaram para que nunca desistisse e me empenhasse neste desafio.

## ÍNDICE

1. Resumo/Abstract	5
2. Introdução	7
2.1 Gestão da Marca	7
2.2 Produto	9
2.3 Procura MDD e MDF	9
3. Do tangível ao intangível na diferenciação	10
3.1 Diferenciação	10
3.2 Informação	12
3.4 Marca	12
3.5 Oferta	14
3.6 Marcas de distribuição	16
3.7 Efeito preço e qualidade nas MDD	18
3.8 Efeito da MDF	23
4. Problemática	24
4.1 Análise do efeito marca e preço	26
4.2 Gestão Multi-marcas e Promoção	27
4.3 Preço	29
5. Estudo de caso	30
5.1 Empresas de distribuição alimentar em Portugal	30
5.2 Caracterização da categoria	30
5.3 Análise dos resultados	31
6. Conclusão	34
Anexo I	39
Anexo II	39
Anexo III	40
Anexo IV	40
Anexo V	42
Anexo VI	43
Anexo VII	46
 Índice de Figuras	
Figura 1	39
 Índice Gráficos	
Gráfico 1	41
Gráfico 2	46
 Índice Equações	
Equação 1	39

## **1. Resumo**

O presente trabalho centra-se no estudo do efeito e relações do binómio marcas/preço, no domínio da distribuição no mercado consumidor, dando especial enfoque à comercialização de produtos englobando alternativas de marca de fornecedores (MDF)/marca de distribuição (MDD), contexto em que se dará relevância às principais estratégias associadas à sua diferenciação. Para o efeito, serão estudados o posicionamento e as características chave da procura, bem como outros factores importantes ligados à evolução das quotas de mercado das MDF e MDD.

As perturbações verificadas na distribuição das quotas de mercado e a alteração na procura no âmbito da distribuição dos produtos alimentares servem de ponto de partida para o estudo, salientando-se à partida que as alterações das quotas foram influenciadas por alterações de políticas das MDD e MDF, com impacto tanto na oferta disponível ao consumidor, como na expectável alteração do seu comportamento.

Ao longo do trabalho de investigação pretende-se responder a três questões relacionadas com a dinâmica de consumo e oferta no retalho alimentar, indagando para o efeito:

1. Se existe correlação entre as MDD e as MDF, uma vez que os respectivos posicionamentos se influenciam mutuamente?
2. Se as alterações da economia global tiveram um grande impacto no mercado consumidor e consequentemente nas quotas de mercado das MDD e MDF?
3. Se, após a evolução positiva no mercado das MDD, é ou não importante avaliar se estas têm a capacidade de se transformarem em marcas de referência?

## **1. Abstract**

This theses focus on the study of the effect and correlation between brand and price, in the consumer market's domain, highlighting the product's commercialization including

manufacturers and private brands, where will also be explained differentiation strategies adopted by each one. It will be studied the positioning and demand's characteristics as well as other relevant factors related to private and manufacturers brand's market shares.

The changes in the distribution's market share as well as in the demand for food related products are the study's starters point, the changes were influenced by policy changes for manufacturers and private brands altering the final offer and costumer behavior.

During the research work it was intended to answer three different questions related to consumer and offer dynamics in food retails:

- 1.Is there any correlation between private and manufacturers brands, since their positioning are mutually influenced?
- 2.Is there any correlations between global economy changes and the market share's for private and manufacturers brands?
- 3.Is there a possibility for private labels to adopt a reference brand behavior?

## **2 . Introdução:**

De uma forma muito expressiva a maioria das grandes empresas do mercado alimentar deixaram de agir localmente e passaram a estar integradas em redes globais, o cliente deixou de ter necessidade e passou a ter desejos (anseios) e as empresas passaram de uma competição de preço para uma competição além do preço (Kotler, 2000).

De uma forma genérica o marketing pode ser definido como a entrega de satisfação ao consumidor, sob a forma de lucro (Kotler, 2000). O marketing é uma filosofia de atuação comercial que continua ativa durante a vida do produto, com o objectivo de cativar novos clientes, melhorando a oferta e o desempenho do produto, evoluindo naturalmente com base nos resultados obtidos. Sem clientes qualquer negócio se torna inviável, as questões de satisfação do cliente são por isso o elemento nuclear do marketing. As teorias de marketing ultrapassam a troca de bens, serviços e dinheiro, integrado recursos numa combinação que tem em conta padrões como o tempo, a energia, os sentimentos, os lugares, as ideias, os símbolos ou a informação (Kotler, 2011).

### **2.1 Gestão da Marca**

A gestão de marca, considera-se hoje como questão essencial para o posicionamento dos produtos. O posicionamento de produto pode ser definido como o esforço desencadeado pela empresa no sentido de gerar um conjunto de percepções, impressões e sensações que os consumidores devem interiorizar em relação a um determinado produto que é comparado com os produtos concorrentes de uma forma individual e diferenciada (Kotler, 2000).

A marca pode ser definida<sup>1</sup> como um nome, termo, sinal, símbolo, design ou a sua combinação, com o objectivo de identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para os diferenciar dos concorrentes. A gestão da marca, é portanto essencial para definir o impacto na imagem percebida pelos consumidores, transmitindo-lhe os planos de confiança que permitem a criação de fidelidade<sup>2</sup>. A utilização de uma marca e a sua correta divulgação podem e devem ter efeitos na memória do consumidor, uma vez que só assim resulta a repetição do ato de compra (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Com efeito, a marca pode ser utilizada para adição de valor ao produto, há ainda marcas que conseguiram notáveis graus de fidelização de clientes, os quais recusam a utilização de produtos substitutos, mesmo que os substitutos sejam vendidos a preços mais baixos. Para Kotler (2000) trata-se de um caso de elevado valor<sup>3</sup> patrimonial da marca sendo que é o investimento na marca que lhe atribui o poder, o qual é, muitas vezes, capaz de proteger a empresa de estratégias de diminuição de preços por parte dos concorrentes. O certo é que, o posicionamento da marca tem um impacto nas vendas, as ações de subida ou descida no segmento permitiram muitas vezes aumentar os lucros, como por exemplo criando variantes da marca. Este tipo de política pode ter efeitos positivos na empresa, como por exemplo o alargamento do mercado alvo e consequente diminuição da imputação dos custos fixos (economias de escala), havendo que cuidar de eventuais erros estratégicos que podem conduzir ao abandono de lealdade (Aaker, 2011).

---

<sup>1</sup> De acordo com a *American Marketing Association*

<sup>2</sup> O valor da marca depende do grau de fidelidade dos consumidores

<sup>3</sup> Ver anexo II



## 2.2 Produto

As empresas sabem que o produto não se torna atrativo com enfoque apenas no preço e qualidade, sendo necessário que a oferta transfira valor para o cliente e que esta transferência seja percebida. De acordo com Kotler (2000), produto (variável estratégica) pode ser definido como “algo que é susceptível de ser oferecido a um mercado, de forma a satisfazer uma necessidade ou um anseio”.

## 2.3 Procura MDD e MDF

No caso em estudo, o aumento das quotas de mercado das MDD face às MDF é também uma tendência fortemente verificada em Portugal, sendo que segundo a empresa *Kantar Worldpanel*<sup>4</sup> para alguns distribuidores, as MDD correspondem já a metade do seu volume de vendas<sup>5</sup>.

Com efeito, a progressiva e acentuada alteração da situação económica da população portuguesa modificou as características da procura, com consequentes efeitos na oferta.

A intensa batalha de preços e promoções experienciadas tanto entre MDD e MDF conduziram as grandes empresas distribuidoras a alterarem as suas estratégias de marca, refazendo-as consoante os clientes alvo e a atitude dinâmica da concorrência.

Embora, se verifique um aumento das vendas das MDD, os distribuidores continuam a obter vantagens ao comercializarem produtos MDF, uma vez que conseguem atrair os clientes fiéis e conseguem segmentar de forma mais eficaz a oferta para o cliente (Kotler & Keller, 2012).

As diferentes estratégias utilizadas por MDF e MDD e o recurso a ações de reação entre concorrentes, muitas vezes conduzindo à minimização das margens tanto para os

---

<sup>4</sup> Empresa líder mundial em *consumer knowledge* e *insights* baseados em painéis contínuos de consumidores

<sup>5</sup> Resultados publicados pela empresa *Kantar Worldpanel* em 2012

fornecedores, como para os distribuidores, atribuem alguma relevância ao estudo da evolução dos argumentos de venda.

### **3. Do tangível ao intangível na diferenciação**

#### **3.1 Diferenciação**

Os atributos dos produtos são cada vez mais facilmente copiados e muitas vezes até melhorados por marcas concorrentes, a falta de análise de toda a oferta disponível pelos consumidores faz de uma marca forte um sinónimo de competitividade (Rinaldi, 2001; Aaker, 2003).

A gestão de marcas tem como objectivo nuclear funcionar como elemento catalisador da diferenciação da oferta, no entanto, este é um processo que se torna cada vez mais difícil para uma marca. Com efeito, criar novos produtos, serviços ou programas que sejam considerados pelos clientes como verdadeiramente distintivos e com maior entrega de valor é uma tarefa que reveste cada vez maior dificuldade (Aaker, 2003)

O valor que o cliente atribui ao produto, deve ser entendido como a diferença entre o que o cliente “ganha” por ter e usar o produto e o “custo” em obtê-lo<sup>6</sup>. Os consumidores não julgam o valor e o custo dos produtos de modo objectivo, mas através do valor percebido. Segundo a perspectiva de marketing, se o produto ou a oferta estão de acordo com as expectativas do consumidor alvo o objectivo é atingido assim como a repetição da compra. O consumidor vai seleccionar entre diferentes ofertas aquela que é percebida como a de maior entrega de valor.

Acresce que a diferenciação da oferta pode também ser considerada pela gestão de marcas essencial para o aumento e/ou manutenção da quota de mercado. A inovação

---

<sup>6</sup> Ganho e custo vistos como uma combinação que incluem várias vertentes materiais e psicológicas que dão expressão ao conceito de “valor” e consequentemente, “proposta de valor” e “transferência de valor”. Combinações a que a marca confere uma expressão identificável.

tende a ser considerada como uma opção nuclear para atingir o objectivo de diferenciação da oferta e consequente criação de valor. Embora, os produtos resultantes de inovação sejam imitados com relativa facilidade, o mesmo não acontece quando se diferencia com base numa marca. Isto porque, a própria marca atribui legitimidade e credibilidade à inovação e facilita a sua comunicação. Embora a inovação seja importante como criadora de diferenciação, nem todas as inovações devem ser publicitadas. Com efeito, é necessário avaliar o impacto da inovação e perceber se ela é significativa para o cliente, avaliando se é criadora de uma nova sub-categoria de produtos, um novo produto ou se os consumidores estão dispostos a alterar o seu comportamento de compra ou lealdade ou mesmo se a inovação merece o nível de investimento requerido por parte da empresa. Por outro lado, se não houver investimento em promoção articulada no contexto de uma estratégia coerente, a inovação pode ter um período de vida curto, uma vez que a oferta pertence a um espaço de mercado com outras ofertas concorrentes que podem afectar ou mesmo dissipar o impacto da inovação. Contudo, são muitas as vezes que o investimento em inovação compensa e permite à marca minimizar a erosão das margens (Aaker, 2007; Aaker, 2011).

É a diferenciação que possibilita a redução do impacto preço na escolha dos consumidores. Os consumidores podem estar dispostos a pagar um preço mais elevado por uma oferta diferenciadora face a uma oferta banalizada. De acordo com Keller (1993), os consumidores inferem que produtos com preços mais elevados, são sinónimo de maior qualidade, maior benefícios específicos como prestígio ou até mesmo como benefício social. No entanto, a marca só consegue manter este posicionamento se a

percepção do consumidor corresponder às suas expectativas, isto é se o “efeito experienciado” corresponder ao “efeito mental” (Kotler, 2011).

### **3.2 Informação**

O “consumismo”<sup>7</sup> faz parte da atual cultura, as compras passam a estar relacionadas com um certo estilo de vida marcado pelas tendências observadas e pela pressão de significado social que cada um sente entre os seus pares. A evolução tecnológica permitiu e acelerou o processo de que a informação fosse fácil de obter e partilhar, por exemplo através de blogues que permitem emitir opiniões<sup>8</sup>, mas ainda muito pouco mensurado como influenciador nas escolhas dos consumidores. O acesso de informação por parte dos consumidores aumenta substancialmente o número de influenciadores da decisão de compra, sendo que para marcas que operam internacionalmente se podem verificar reações globais à marca, o posicionamento dos produtos de uma empresa são diretamente afetados pela imagem da marca, como se verificou nas quebras das vendas da Nike quando esta marca foi associada à contratação de trabalho infantil (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Aaker, 2007).

### **3.3 Marca**

Face ao conhecimento disponível, pode afirmar-se que a correta gestão de marca exibe a capacidade de clarificar o posicionamento da empresa (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Aaker, 2007). Os consumidores associam uma dada categoria de produto a uma marca, e é essa tem um papel fundamental na tomada de decisão. Tal marca passará então ser

---

<sup>7</sup> Consumismo foi definido por Kotler em 1972 como “movimento social que procura o aumento do poder dos consumidores face aos vendedores”. Do ponto de vista do marketing o consumismo pode ser considerado uma ordem social e económica que é baseada na criação sistemática do desejo de adquirir bens ou serviços cada vez em maior quantidade.

<sup>8</sup> Customer Relationship Management (CRM) pode ser definido como a estratégia de negócio direcionada para compreender, antecipar e responder às necessidades dos atuais e futuros clientes com o objetivo do crescimento do valor da relação.

considerada a líder do mercado (leia-se também segmento de mercado), ou seja, a que exibe maior representatividade nessa categoria<sup>9</sup> e que apresenta maior influência na alteração de preços, inovação de produto, modelo de distribuição e gastos em promoção (Kotler & Keller, 2012).

É importante realçar que a criação de uma marca e a sua introdução no mercado é um processo complexo com elevado investimento por parte das empresas, sendo, portanto, inevitável construir uma identidade, definir a qualidade pretendida para o segmento de mercado seleccionado e fidelizar clientes à marca criada (Idem).

A manutenção de uma marca requer investimento e avaliação de diversas naturezas, destaque: a avaliação da satisfação do consumidor; a manutenção de relevância na tipologia e categoria; a definição de estratégias de preço com base na percepção de valor para o cliente; a avaliação do posicionamento da marca; a manutenção da consistência da marca; a coerência do portfólio da marca; o desenvolvimento de ações de marketing com o objectivo de melhorar a imagem de marca e a monitorização das fontes de valor da marca (Keller, 2000).

A identidade de uma marca é o que permanecerá mais constante no tempo, com a entrada em novos mercados e novos produto, até porque a marca consegue simultaneamente transmitir a estratégia e valores das empresas.

De acordo com Keller (2003), o valor de uma marca está relacionada com a interação entre o conhecimento da marca, as associações induzidas e a qualidade percebida.

Aaker (1998), além dos factores anteriormente mencionados acrescenta a lealdade dos

---

<sup>9</sup> De acordo com pirâmide hierárquica do produto de Kotler:

Classe de produto – corresponde a um grupo de produtos que têm coerência a nível funcional . As classes de mantêm-se indefinidamente durante a maturidade no ciclo de produto (iogurtes)

Categoria de produto – Grupo de produtos dentro da classe de produtos que possuem muitas similaridades, são vendidos ao mesmo grupo de consumidores, são comercializados pelos mesmos canais ou estão na mesma gama de preços (Ex: iogurtes líquidos)

Tipo de produto – a marca diversifica a oferta para novas formas, tamanho, sabor de uma categoria de produto existente (Ex: iogurte líquido de morango)

clientes para com a marca uma dimensão relevante para a definição do valor da marca. Todos estes factores combinados influenciam os clientes no momento de tomada de decisão de compra.

Atualmente verifica-se uma tendência para o investimento em marcas globais, consequente da amplitude do mercado, aumento do poder de negociação com os fornecedores e da maior facilidade em lidar com intermediários globais. Existem muitas MDF que operam com marcas a nível global, sendo que muitas vezes conseguem ganhar vantagens não só derivado da escala, mas também derivado do reconhecimento da própria marca (Barcelos, 2005).

### **3.4 Oferta**

A percepção das diferentes ofertas concorrentes nos diferentes mercados está cada vez mais confusa e complexa, devido à proliferação de produtos, marcas e de sub-marcas (Aaker, 2004; Aaker 2007).

Neste contexto, observa-se, com alguma facilidade, que algumas empresas adotaram a estratégia de multi(plicação) da marca através de várias sub-marcas, muitas vezes com a finalidade de atingirem diferentes segmentos do mercado, no entanto, embora se verifique que possa existir vantagens ao nível do *marketing mix*, o mesmo não verifica no aumento de escala, que tende a diminuir com a criação de sub-marcas. Em Portugal e na área específica do comércio alimentar verifica-se que a situação económica atual e o ambiente concorrencial hostil forçam a empresas a adotarem novas estratégias com o objectivo de aumentar o lucro e a sua quota de mercado, sendo vastas as vezes que tal estratégia se reflete numa extensão da marca, ou na introdução de multi-marca com entrada em mercados com diferente posicionamento.

Quando as empresas alteram o segmento-alvo podem evitar a comunicação nas sub-marcas que correspondem à mesma empresa evitando a influência da credibilidade da sub-marca que normalmente opera no segmento superior. A título de exemplo refiro a estratégia utilizada para as marcas Volkswagen, Seat, Skoda, Audi e Porsche. Por oposição a relação entre sub-marcas pode ser benéfica e capaz de adicionar credibilidade entre elas. Estes tipos de estratégias são muitas vezes utilizados para combater a entrada de MDD, marcas com oferta a qualidade inferior e preço mais atrativo e entradas *offshore*. A entrada de sub-marcas pode ser condicionada pelos distribuidores que muitas vezes condicionam o aumento das gamas dos fornecedores com base na dúvida da possibilidade de acréscimo de valor na linha e capacidade de ganho de quota de mercado (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Bass e Pilon (1980) defendem que em “produtos do quotidiano”, o consumidor apresenta quase sempre uma certa inércia no ato de compra. Pelo que, quando existem alterações nas características da oferta com alterações no preço ou na promoção, estas causam quase sempre uma perturbação na procura, a qual ocorre, normalmente, por períodos curtos de tempo, existindo uma forte tendência para se gerar um novo equilíbrio na distribuição da quotas de mercado a longo prazo. Além da inércia do consumidor, os autores citados defendem ainda que existe também uma inércia institucional. Estão espelhadas nas preferências dos consumidores que vão sendo alteradas ao longo do tempo, verificando-se a entrada de novas marcas no mercado, novas tipologias de produtos, sendo certo que a maioria das vezes observa-se que as marcas que mais investem em promoção e diversificação têm tendencialmente resultados positivos no seu desempenho de curto prazo. Esta situação tende, por seu turno, a afetar negativamente os concorrentes mais frágeis desencadeando,

normalmente, uma resposta concorrencial do mais forte e, gerando reações em cadeia. No limite, contudo, as reações agressivas entre os concorrentes, que se anulam entre si, geram um equilíbrio das quotas de mercado a longo prazo.

### **3.5 Marcas de Distribuição**

Os produtos MDD podem ser definidos como os produtos fabricados por um produtor, que um distribuidor comercializa, com a alteração de nome, embalagem e cuja venda é efectuada com a marca do distribuidor (Nair, 2011).

As vendas anuais mostram, no sector em estudo, uma tendência média para o crescimento das MDD com perda de quota de mercado das MDF (Hoch et al, 2006), tendo-se verificado nos últimos anos que algumas cadeias de distribuição utilizam estas marcas como suporte da vantagem das MDD, sendo exemplos a Tesco, a Sainsbury e a Marks & Spencer, todas elas com ofertas MDD na maioria das tipologias de produtos alimentares. Estas empresas, investiram durante muitos anos numa política de transmissão de imagem de marca de qualidade, conseguindo por essa via sustentar uma imagem de qualidade dos seus produtos MDD, sem necessitar de entrar numa batalha de preços com as MDF. A Tesco, por exemplo, conseguiu justificar os preços próximos das MDF através do investimento consistente na criação de uma marca de qualidade percebida<sup>10</sup> pelos clientes, sendo de notar que de acordo com Vahie e Paswan (2006), a percepção de qualidade da atmosfera da loja influencia de forma decisiva a percepção de qualidade da MDD, facto que é cuidadosamente preservado no caso em apreço.

As MDD são as únicas marcas para as quais os distribuidores assumem a total responsabilidade do desenvolvimento, *sourcing*, armazenamento e *marketing*. Embora

---

<sup>10</sup> É importante realçar que a qualidade percebida é algo intangível e está directamente relacionada com avaliações pessoais.



existam custos associados às ações descritas para suporte das MDD, estas representam normalmente estruturas de custo variável baixo, estando normalmente associadas a maiores margens brutas (Bonfrer e Chintagunta, 2003). O custo fixo associado à “costumização” de produtos no âmbito do desenvolvimento de MDD, é tendencialmente diluído nas margens obtidas, mesmo nos casos em que o custo adicional aos custo base está apenas associado à modificação de embalagem.

Normalmente, os distribuidores com MDD definem como seguidoras/desafiadoras da MDF com maior sucesso na categoria, utilizando esse produto como especificações base no desenvolvimento da formulação de produtos, desenvolvimento de imagem e definição do posicionamento pretendido. (Morton & Zettermeyer, 2000; Sayman et al, 2002; Nair, 2011). Neste contexto, é cada vez mais relevante, para os gestores, analisarem cuidadosamente os resultados da pesquisa de mercado, no sentido de encontrarem espaço para melhorias imediatas e produzirem acréscimos substanciais em termos de resultados. A comparação de produtos traduz-se em informações úteis para os retalhistas quando tentam acompanhar as marcas líderes, sendo que tais comparações devem ser efectuadas através de testes com consumidores, tendo presente a possibilidade de alterar os produtos com base no *feedback* obtido. A avaliação em causa pode e deve abranger campos como a qualidade, preço, marca, etc. (Anderson & Simester, 2011), no fundo as dimensões que em cada caso se revelam mais robustas em matéria da indispensável diferenciação que suporta o posicionamento.

O mercado não é estático e o líder de mercado pode reagir e introduzir alterações ao modelo de competitividade vigente, no entanto, as MDD têm a vantagem de conseguir alterar seletivamente o líder, ganhando vantagens. No fundo, o investimento das MDF

em novos mercados influenciam positivamente as MDD proporcionando-lhes oportunidades (Hoch et al, 2006), decorrentes de novas padronizações dos consumos.

### **3.6 Efeitos Preço e Qualidade nas MDD**

Na realidade verifica-se, invariavelmente que as MDD revelam aos clientes potenciais que os preços praticados pelas MDF são, em média, superiores ao preço justo.<sup>11</sup> Esta alteração na percepção dos consumidores levou à reação das MDF com consequente redução dos preços (Sinha, 2000).

O objetivo máximo dos distribuidores que usam MDD diferenciadora, será atingido quando os clientes considerarem as MDD como referência de compra (Arnold et al, 1983).

Tendencialmente os distribuidores desenvolvem produtos MDD para tipologias de produtos cuja previsão de retorno é mais confortável do ponto de vista financeiro, sendo nas categorias com elevado volume de negócio que tal é frequentemente observado, uma vez que o desenvolvimento de produtos MDD implica investimento. Quando a competição é muito elevada entre as MDF presentes no mercado (antes de introdução da MDD) e sempre que se verifica um investimento elevado em promoção pelas MDF, torna-se, normalmente, mais difícil a penetração no mercado das MDD (Bonfrer & Chintagunta, 2003; Shugan, 2006). Segundo Raju, Sethuramen e Dhar (1995) as MDD são mais prováveis de ser introduzidas em categorias cuja competição de preço seja baixa entre as MDF, uma vez que as margens tendem a ser superiores, ao contrário, quando se verifica uma concorrência elevada entre as MDF no mercado o impacto da MDD tende a ser menor e as margens obtidas tendem a ser mais baixas, podendo

---

<sup>11</sup> Embora essa diferença de preço não seja proporcional à percepção da diferença de qualidade entre MDD e MDF.

mesmo não compensar o investimento necessário para o desenvolvimento de produto MDD nessa categoria

Note-se que as características dos clientes de MDD e MDF são distintas. Por exemplo, os consumidores de MDD são normalmente mais sensíveis a questões de preço, pelo que em categorias com elevada sensibilidade de preços se tende a verificar uma mais intensa penetração das MDD (Hoch, 1996).

De acordo com um estudo efectuado em 1993 verificou-se que as quotas de mercado das MDD estão relacionadas com a qualidade das MDF, aumentando sempre que a variação de qualidade entre as MDD e a MDF for baixa, aumentando também com o volume de vendas e com a margem de lucro do produto, aumentando ainda com a diminuição do número de MDF na categoria e aumentando se o investimento em publicidade das MDF for baixo (Hoch & Banerji, 1993). Porém, num estudo efectuado posteriormente foi possível concluir que quanto maior for o número de MDF no mercado, maior será o crescimento esperado para as MDD (Hoch et al, 2006).

Segundo estes mesmos autores o preço praticado pelas MDD comparativamente com as MDF, difere 30% em média, sendo este um dos seus fatores chave da atratividade, que não sendo o único é o mais robusto, uma vez que quanto maior for a diferença de preço entre a MDD e as MDF maior tende a ser o volume de venda das MDD. É de realçar que os distribuidores devem otimizar a diferença de preço entre o praticado para as MDF e os da MDD, de modo a atingir maior lucro na categoria. (idem)

Segundo Dhar e Hoch (1997), nos EUA, a variação de 1% na diferença de preço entre MDD e MDF conduz a um aumento de 0,8% da quota de mercado, ou seja, existe um limite para as expectativas que distribuidores podem estabelecer através da utilização de

estratégias de *pricing* agressivas, facto que é também confirmado pelo trabalho de Sethuraman (1992).

Para um determinado custo de produto vendido, a diferença de preço ideal depende maioritariamente de três fatores: sensibilidade de preço das MDF, sensibilidade de preço das MDD e o efeito da diferença do preço das MDD e MDF.

De acordo com um estudo efectuado para medir a percepção das diferenças de preço praticadas pelas MDD e MDF e o respectivo impacto no cliente, foi concluído que a diferença de preço percebido pelos clientes é inferior à diferença real dos preços, alertando os autores do estudo para o perigo da associação de preços demasiados baixos a uma imagem de marca com baixa qualidade. A diminuição do preço tanto os das MDD como os da MDF influenciam a percepção do cliente relativamente à política de qualidade adoptada pelos distribuidores, pelo que segundo a mesma fonte, também foi concluído que a diminuição do preço das MDF tem maior impacto na definição do distribuidor quanto aos preços aplicados do que o observado aquando da diminuição de preços nas MDD em relação àqueles. Este facto pode estar relacionando com a possibilidade de comparação direta dos preços MDF entre distribuidores, indo até à comparação de MDD que não sendo de natureza idêntica nem é sequer linear. Pelo que, se pode concluir que a diminuição do preço de produtos MDF tem maior impacto na política de preços distribuidores do que a diminuição do preço das MDD (Hoch & Lodish, 1998). De facto, os resultados da investigação realizada por aqueles autores mostram que existe uma oportunidade de lucro para os distribuidores sempre que se verifica o aumento do preço dos produtos MDF, com consequente aumento dos lucros totais por efeito de escala.

Tal como já afirmado a qualidade percebida é um dos maiores desafios das empresas sendo certo que, a transmissão desta para o cliente é mais difícil do que a percepção de inovação. Facto que conduz, não raras vezes, a uma certa preferência de gestão por esta última opção. Contudo, falta provar qual a verdadeira relação entre as duas alternativas em tudo diferentes, em termos de operações, mas visando ambas a maior qualidade, a qual, no entanto, não é suficiente para o cliente sendo necessário que a sua percepção de tal fenómeno seja explicada e mantida. A qualidade tem duas dimensões, nível e consistência, pelo que se a qualidade deve ser sempre adequada ao tipo de cliente a que se destina o produto devendo ser passível de ser objectivamente mensurada pelo cliente (Kotler, 2000; Hoch & Lodish, 1998).

Chegados a este ponto torna-se crucial afirmar que as MDD colocadas no mercado funcionam de forma semelhantes às restantes marcas comercializadas, sendo pressionadas em relação ao preço e às exigências de qualidade. Pelo que, no respectivo processo de gestão de marcas os distribuidores só estão em vantagem com as MDF, devido à facilidade de controlo de variáveis associadas ao *marketing mix*, capazes de afectar o desempenho. Na verdade, os retalhistas conseguem mudar mais facilmente o posicionamento do produto no linear, atraindo a atenção dos clientes, e conseguindo, ainda, introduzir várias MDD simultaneamente. Normalmente as MDF para mudarem o seu posicionamento do linear da loja precisam de um investimento substancial e também da aprovação do próprio detentor da MDD com que concorrem.

Anote-se que campanhas promocionais de produtos MDF, os retalhistas negoceiam, normalmente, com as respectivas empresas fornecedoras, de modo a garantirem que se mantem uma diferença de preço entre a MDF e a MDD, mantendo esta o seu estatuto de marca de baixo preço. Este tipo de estratégia que funciona como um escudo protetor

face a ações promocionais da concorrência, só se aplica entre as MDD e as MDF, não sendo verificada entre MDF. No limite, é o retalhista quem tem a capacidade de controlar os preços de venda ao cliente (desde que exista dimensão para o efeito), pelo que se uma MDD opta pela diminuição do preço do artigo, essa diferença de preço pode nunca ser transmitida ao cliente por opção do retalhista (Hoch et al, 2006).

A problemática da associação das MDD à imagem de marca dos retalhistas também foi estudada por alguns autores, concluindo-se normalmente que clientes leais a retalhistas tendem a ser menos leiais a marcas de produtos e que apresentam normalmente uma maior probabilidade de compra de produtos MDD, pese embora o impacto varie entre categorias de produtos (Bonfrer & Chintaguta, 2003).

Segundo a mesma fonte, as MDD conseguem obter diversas vantagens quando optam por estratégias de desenvolvimento de marca semelhante-se ao implementado pelas MDF no mercado. Sendo certo que os investimentos da MDF em promoção, se refletem também nas vendas das MDD, evitando ao proprietário da marca (distribuidor) incorrer no investimento de promoção do produto. Anote-se, porém que os investimentos das empresas em promoção de produto facilitam a diferenciação entre as MDF, diminuindo, contudo, a diferenciação entre os retalhistas, fenómeno que motiva a competição agressiva de preços entre concorrentes, e consequente o abaixamento das margens de lucro para as empresas de retalho. Se os distribuidores se focarem apenas na maximização do lucro da categoria, podem consegui-lo com o aumento das vendas de MDD e consequente aumento das margens de lucro, mas podem, por esta via, também afectar a imagem da marca como distribuidor, influenciando directamente o “tráfego” da loja (Bonfrer & Chintaguta, 2003).

Anote-se, porém, que, segundo Shugan (2006), a análise dos preços retalhistas é mais complexa do que a comparação de preço entre MDD e MDF, na mesma loja, isto porque nenhuma decisão se baseia exclusivamente no preço, envolvendo comparações entre memórias de preço, qualidade e características do produto. Em suma, pode afirmar-se que o aumento da importância das MDD para os grandes retalhistas e a sua utilização como aposta de diferenciação, aumento de lealdade dos consumidores, controlo de espaço, assim como o aumento de vendas conseguiu modificar o poder que certas marcas tinham face às empresas de distribuição (Farris & Ailawadi, 1992; Richardson et al, 1996), reconfigurando todo um conjunto de regras de concorrência que até então eram genericamente considerados como postulados inalteráveis das relações ao longo do canal de distribuição.

### **3.7 Efeito da MDF**

O ato de compra não corresponde apenas à supressão de uma necessidade, e a compra de MDF tem efeitos psicossociais e hedónicos, uma vez que a experiência de compra está muitas vezes associada à expressão individual e ao usufruto de uma experiência durante o ato de compra (Darke & Freedman, 1995).

Verifica-se uma relação intrínseca negativa entre a compra de MDD e MDF, embora de modo assimétrico. A compra de MDF parece inibir a compra de MDD, no entanto, o oposto não se verifica. Daqui decorre que as grandes cadeias de distribuição tendem a optar por incidir nas vantagens de poupança na compra de MDD, na qualidade percebida dos produtos, incentivando o consumo de MDD como nova experiência. Sendo que as MDD que conseguem obter um grau de satisfação percebida pelos clientes ao mesmo nível das MDF, ganham quota de mercado às custas da quebra de fidelidade às MDF, cuja estratégia de preço é estável. A recuperação destes consumidores pelas

MDF torna-se bastante difícil e requer, normalmente, um elevado investimento (Ailawadi et al, 2003).

#### **4. Problemática**

Após análise do enquadramento teórico do aparecimento das MDD, sua evolução ao longo do tempo, da verificação de que existe um crescimento das vendas de produtos MDD e que o seu posicionamento está diretamente relacionado com os produtos MDF, percebem-se mais claramente alteração das tendências das quotas de mercado, pelo que se torna importante estudar como é que as MDD escolhem a sua lógica de posicionamento após atingirem a liderança de mercado.

Como hipótese a considerar, enumeramos:

- 1.As MDD, podem optar por manter um posicionamento desafiante face ao anterior líder, mantendo-se um acompanhamento de um líder de mercado artificial, continuando a oferecer propostas similares a mais baixo custo.
- 2.As MDD podem transformar-se em líder e diferenciador de referência de competitividade do mercado. Para o efeito adopta o posicionamento de líder de mercado com conseqüente apostas na inovação e diferenciação, com alteração dos papéis no posicionamento atual. A simples alteração para líder de mercado com o desenvolvimento de vantagens comparativas pode ser uma alternativa para a estratégia de futuro das MDD.
- 3.Finalmente como última hipótese, considera-se que as MDD podem criar marcas derivadas e optar por concorrência complementar com aposta em diferentes segmentos, considerando neste quadro a própria aquisição de posição de controlo em MDF de referência.



Assim, serão explorados os efeitos da marca e do preço como factores determinantes para escolha de produtos. De acordo com a revisão bibliográfica efectuada, verifica-se que o preço está bastante relacionado com a opção de compra das MDD e por outro lado, com o investimento e poder das MDF e respectivo impacto na distribuição da quota mercado.

Realço o fato de o modelo de distribuição adoptado ter implicado o aumento do investimento nas marcas MDD, com particular aposta no aumento da qualidade percebida pelo consumidor e com consequente impacto nas alterações das quotas de mercado ao longo dos anos. As políticas normalmente adoptadas pelos retalhistas, definindo como *target* a marca líder no segmento, também se tem revelado com efeitos positivos de acordo com diversos autores.

Na expectativa de conjugar tais observações com a realidade portuguesa observaremos a distribuição das quotas de mercado em categorias da área alimentar, com enfoque no universo dos grandes retalhistas.

O universo seleccionado será observada uma amostra aleatória (por conveniência). Os dados em análise serão relativos ao período do mercado entre 2010 e 2012<sup>12</sup>, tentando que as oscilações da amostra sejam minimizadas. Na verdade, embora se verifiquem oscilações de comportamentos nos consumidores consoante as diferentes categorias de negócio será analisada a sub-categoria de iogurtes líquidos, tentando daí inferir para a realidade em outras áreas de negócio e tendo por base as vendas de uma das grandes cadeias de retalho em Portugal.

As empresas de distribuição tendem a utilizar o nome da própria empresa para a sua marca, utilização que pode ser vantajosa, uma vez que a reputação do distribuidor pode

---

<sup>12</sup> As limitações de acesso a informação levam à consideração de um período relativamente curto, donde decorrem influências conjunturais que podem enviesar a análise de tendências.

influenciar positivamente na intenção de compra do produto garantindo psicologicamente a qualidade, potenciando a decisão de compra. Em Portugal a maioria das empresas de grande distribuição optaram por atribuir à MDD o mesmo nome da cadeia.

#### **4.1 Análise do efeito de marca e preço**

Em Dezembro de 2011 o presidente da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED) afirmou que o mercado do retalho alimentar apresentava um decréscimo entre 1% a 2% em relação ao ano anterior, tendo em consideração dados das três das maiores empresas a operar no retalho alimentar. Esta mesma fonte assegura que os artigos MDD, mais baratos, têm cada vez mais impacto no negócio da distribuição, considerando que a diferença de preço entre as MDF e MDD, tem contribuído para o aumento da aposta das empresas de retalho alimentar nas MDD, uma vez que de acordo com dados do primeiro semestre de 2011, divulgados pela APED as MDD atingiam 36% da quota de mercado, verificando-se um aumento de 3% face ao mesmo período de 2010.

Embora em Portugal se verifique uma tendência para o aumento das quotas de MDD, assinala-se que em mercados mais maduros, como Inglaterra, a quota das MDD chega já a atingir os 50%. Entre nós, o Grupo Jerónimo Martins divulgou em 2011 que os produtos MDD valiam aproximadamente 40% das vendas, evidenciando um aumento global das vendas de 3% ao ano. De acordo com o *chairman* da Sonae, Belmiro de Azevedo, no prazo de 4 a 5 anos (a partir de 2010) metade do negócio da distribuição em estudo será constituído por MDD.

Num contexto económico delicado e marcado pela contração no consumo, a sensibilidade dos consumidores ao preço está ainda muito mais evidenciada,

contribuindo para a alteração acentuada dos hábitos de consumo e sendo responsável pela substituição de parte dos bens de consumo de MDF por MDD.

De acordo com um estudo de mercado, realizado pela Ipsos,<sup>13</sup> aproximadamente 80% dos clientes<sup>14</sup> compram, pelo menos, um produto MDD por mês.

Note-se que as grandes empresas de distribuição além de apresentarem um elevado poder negocial face ao fornecedor, conseguem ainda definir os preços praticados aos clientes, assumindo-se como influenciadores das margens de comercialização. As empresas de distribuição podem ainda optar pelo aumento do preço dos artigos MDF para o cliente com o objetivo de posicionar mais favoravelmente a sua marca no linear. Como se percebe, os grandes distribuidores têm influência decisiva nas escolhas dos consumidores, tendo-se verificado uma diminuição generalizada da variedade de marcas oferecidas, retirando as terceiras e quartas marcas de fabricante, limitando dessa forma as suas próprias alternativas de estratégia de marca.

Os investimentos das MDF necessários, nomeadamente, em áreas como investigação e desenvolvimento, *marketing*, políticas de preços, acessos de produtos a prateleiras expositoras nos locais de venda, colocam as MDF em desvantagem face às MDD que têm gastos não só muito mais reduzidos mas poderes de decisão determinantes em todas as áreas.<sup>15</sup>

## **4.2 Gestão Multimarcas e Promoção**

Assinale-se porém, que a diminuição dos preços através de promoções é sempre um risco, porque é desconhecido se o aumento do número de compradores é suficiente para

---

<sup>13</sup> Ipsos é uma empresa consultadora com representação em Portugal e opera na pesquisa do mercado global. Exploram mercados potenciais e tendências de mercado.

<sup>14</sup> Ver anexo V

<sup>15</sup> No início de 2012, Paulo Azevedo, CEO da Sonae SGPS revelou que as MDD do grupo valem mais de mil milhões de euros de vendas, sendo que parte desses artigos são exportados para 8 países.

compensar o desconto oferecido. É ainda importante referir que as promoções são facilmente copiadas pelos concorrentes, com o objectivo de ganhar quota de mercado, pulverizando deste modo o potencial de procura e introduzindo incerteza e risco acrescido no negócio.

Quando se gere um portfólio alargado de marcas é necessário ter uma visão global do impacto das vendas de um produto nos restantes, assim como, ter em conta o efeito das promoções não só nas vendas do artigo ao qual se aplica o desconto, mas o efeito global nas vendas. De facto, a promoção de um artigo pode influenciar a quota de mercado de artigos semelhantes e consoante a margem de lucro com os quais os artigos contribuem, o impacto da promoção pode ser negativo, mesmo incluindo o aumento das vendas em quantidade. (Stiff, 2006).

A maioria das decisões dos gestores, neste domínio, baseia-se na reacção dos clientes aos seguintes aspectos:

- 1 – Como é que se atinge o objectivo de vendas, ajustando o preço, *design* e qualidade
- 2 – Grau de confiança, histórico e integridade entre o cliente e o vendedor (relação)
- 3 – Adequação da empresa/produto às continuas necessidades dos clientes (*Performance*)

Resumindo, a robustez das vendas tem no preço, na entrega, na qualidade, nas mais-valias e na garantia, o seu suporte central utilizando raramente o efeito da marca como expressão de indução de estilo de vida, experiência ou ligação emocional (idem). No entanto, um dos factores que afecta mais significativamente as vendas é a reputação da marca. A título de exemplo, recorda-se que quando a Jerónimo Martins alterou a sede fiscal para a Holanda, esta decisão afectou a imagem da política de responsabilidade social da empresa perante todos os seus *stakeholders*, em especial os clientes, por serem cidadãos nacionais e sentirem uma certa discriminação negativa dessa sua condição.

### 4.3 Preço

De acordo com o estudo de Kumar (2006), a estratégia adoptada pelos líderes de mercado ao ignorarem as alterações de preços de concorrentes de baixo custo revelam-se muitas vezes como não sendo as mais viáveis, resultando em perdas definitivas de um determinado segmento de mercado. Por outro lado, a resposta com diminuição de preço por parte dos líderes, conduz normalmente a uma guerra de preços, com prejuízos maioritariamente superiores para os líderes do que para os concorrentes *low-cost*<sup>16</sup>. Outras estratégias utilizadas podem consistir na diferenciação da oferta, ou no desenvolvimento de sub-marcas *low-cost*. Criar diferentes segmentos de negócio é especialmente vantajoso quando é possível estabelecer sinergias entre os negócios, alargando em concomitância valor acrescentado gerado.<sup>17</sup>

É inegável a facilidade acrescida de posicionamento dos artigos MDD, que muitas das vezes surgem de diferentes estratégias para as MDD com definição de segmentos distintos, reconhecendo mercados de diferente potencial a atingir.

Normalmente, quando um *player* não consegue entrar numa guerra de preços a opção normal é a de recorrer à diferenciação dos produtos, numa tentativa de segmentar a procura de modo a obter duas ofertas para segmentos distintos. Na estratégia de diferenciação é muito importante que as empresas consigam convencer os clientes a pagar pelos benefícios adicionais que antes do mais têm que perceber (claramente) existirem.

A percepção inicial dos consumidores relativa às MDD era a de serem aplicadas a produtos de baixa preço e com qualidade inferior, no entanto, a evolução das estratégias

---

<sup>16</sup> Ver anexo III

<sup>17</sup> Ver anexo IV

de marca conduziu à consolidação das marcas próprias, com a introdução no mercado de alguns artigos MDD com preços superiores a MDF, isto devido ao reconhecimento da sua credibilidade por parte dos consumidores. Este posicionamento foi conseguido com o investimento na promoção dos artigos de MDD, direcionado para a qualidade dos artigos, a variedade da oferta, os preços praticados e a garantia de estabilidade financeira (Mela & Lodisf, 2007).

## **5. Estudo de Caso:**

### **5.1 Empresas de Distribuição Alimentar em Portugal**

Em Portugal existem 6 grandes grupos na área da distribuição alimentar, nomeadamente o grupo Jerónimo Martins, Sonae, Auchan, Minipreço, Lidl, Intermarché, sendo que segundo os dados Nielsen<sup>18</sup> a maior quota de mercado está distribuída entre a Sonae e a Jerónimo Martins, que juntas acumulavam, em Dezembro de 2011, 45% da respectiva quota de mercado<sup>19</sup>.

### **5.2 Caracterização da Categoria**

Tal como foi explicitado ao longo dos capítulos anteriores, verificou-se um aumento gradual da quota de mercado das MDD em todas as categorias, o mesmo se verificou na categoria dos iogurtes líquidos, categoria de produtos que serve de suporte ao presente estudo. A oferta nesta categoria de produtos é bastante alargada, com a presença de vários sabores e conceitos distintos, assim como diferentes alvos tanto de faixa etária, como género.

A retração de consumo que se verificou durante o ano de 2012, também foi visível na classe de iogurtes e sobremesas com a diminuição de todos os indicadores, com exceção

---

<sup>18</sup> A Nielsen é uma empresa de consultadoria que oferece um conjunto integrado de informações de mercado

<sup>19</sup> Ver anexo I

do preço médio. Entre Janeiro e Maio de 2012, verificou-se uma redução de 5,9% em valor e 8,1% em volume na categoria de iogurtes e sobremesas, traduzida numa diminuição do poder de compra dos portugueses. Esta tendência não se aplicou apenas nas referências de iogurtes bifidus sólidos<sup>20</sup> que apresentaram um crescimento de 23% e os iogurtes sólidos de aroma que também apresentaram crescimento, embora menos expressivo de 2,3%.<sup>21</sup>

### **5.3 Análise dos resultados<sup>22</sup>**

As informações posteriormente apresentadas provêm da análise de dados de um dos principais retalhistas em Portugal. Na análise efectuada não se efectuou distinção relativamente ao posicionamento dos artigos, nomeadamente se correspondiam a segmentos mais económicos, standards ou artigos gourmet.<sup>23</sup>

Com base no período analisado pode concluir-se que existe um aumento progressivo ao longo dos anos, para o volume de vendas em valor para a MDD. Assinale-se, porém, que a marca de fornecedor MDF (Danone) obteve uma evolução distinta da MDD, com um aumento ligeiro entre 2010 a 2011, mas com uma evolução negativa entre 2011 e 2012. O decréscimo do valor de vendas da marca Danone pode estar associado à diminuição do número de referências disponibilizadas no retalhista em questão, embora se verifique que o investimento numa oferta mais económica com a aposta em artigos com o conceito “leve mais pague menos”. A tendência crescente do número de referências de MDD é coerente com um aumento da procura de artigos com marcas de retalhistas. Este aumento da oferta dos artigos MDD permitiu diminuir as referências comercializadas como MDF, levando a um aumento do poder da empresa de

---

<sup>20</sup> Iogurte com características probióticas

<sup>21</sup> Ver anexo V

<sup>22</sup> Ver anexo VI

<sup>23</sup> Ver anexo VII

distribuição em análise face aos fornecedores de MDF. Por outro lado, o trabalho no desenvolvimento de MDD apresenta custos ao nível da estrutura fixa da empresa e implica controlo ao fornecedor do produto MDD que tem impacto na imagem final do retalhista para o consumidor.

Avaliando o diferencial de preço em 2012, pode concluir-se que a MDD é 36,85% mais barata do que a marca Danone, referência com maior impacto no segmento. Esta diferença de preço também é verificada pela diferença entre a percentagem das vendas em valor e em quantidade, o que se verifica tanto na MDD e na MDF, embora inversamente. Na MDD a percentagem em quantidade é sempre superior à percentagem em valor, o oposto se verifica para a MDF.

A tendência das MDF nesta categoria revela que é necessário um ajuste para o ganho de quota de mercado, que pode passar pela diminuição do preço apresentado ao cliente ou pelo aumento da promoção da marca.

A categoria de iogurtes líquidos segue a tendência global do aumento da relevância das MDD nas empresas de distribuição alimentar. Embora assim, o valor médio nas categorias alimentar ronde os 30%, ao passo que na categoria analisada o valor atinge aproximadamente os 60% da quota em volume de vendas.

De acordo com a análise efectuada em matéria da evolução das quotas de mercado na categoria referenciada, salienta-se que a política de gestão da marca:

1 . A MDD pode optar por um posicionamento desafiante face ao anterior líder. Na categoria analisada desde 2010 que os tops de vendas correspondem maioritariamente a artigos MDD. O investimento na revisão da gama, com consequente aumento das referências MDD e a diminuição das referências da principal MDF, evidencia uma alteração na estratégia, ganhando a MDD o posicionamento de líder de vendas. As



MDD ganham assim outros concorrentes nas quotas de mercado que deixam de ser as MDF e passam a ser MDD concorrentes, com tendência semelhante à MDD analisada.

2. A MDD tende a transformar-se em líder e desafiador do modelo competitivo do mercado. Embora se verifiquem inovações na MDD, não são inovações disruptivas face ao segundo líder de mercado, uma vez que as inovações são basicamente ao nível de sabores e com baixo investimento em publicidade no segmento em questão. A publicidade dos retalhistas nos principais meios de comunicação foca-se na divulgação genérica dos retalhistas e não nos produtos MDD. Neste contexto, a opção de modelo de desafiador iria implicar um aumento do investimento em desenvolvimento de produto e publicidade dos conceitos desenvolvidos. Como consequência do aumento da quota de mercado dos MDD face a MDF e a diminuição das referências comercializadas, o investimento dos fornecedores no retalhista diminui. O investimento dos fornecedores é importante para a dinamização das categorias, como por exemplo na renovação dos espaços e ações promocionais e de divulgação, essenciais para as vendas tanto das MDD como das MDF.

3. A MDD pode transformar-se em líder e desenvolver vantagens competitivas. A capacidade das MDD influenciarem o mercado já existe, uma vez que já domina em termos de quota de mercado, no entanto, a necessidade de liderança pelo preço ainda é muito significativa, como se pode verificar pela diferença da percentagem de vendas em valor face à percentagem em volume, diferença contrária à que se verifica nas marcas de fornecedor. A aposta no aumento da credibilidade da marca podia alterar a tendência da MDD, com possibilidade de aumento do preço para o cliente.

4. A MDD pode criar um líder derivado da marca própria, e deste modo gerar um tipo de concorrência complementar. A oferta no segmento em estudo tem derivações da

marca, no entanto, com baixa expressão ao nível das vendas, tanto do segmento mais económico, como segmento de nicho de mercado.

## **6. Conclusão**

Após avaliação dos dados da categoria de iogurtes líquidos é possível concluir que embora ainda se verifique que a MDF tem peso na categoria, a MDD é a marca com maior relevância tanto em valor como em quantidade. Pela análise entre os anos de 2010 e 2012 verifica-se uma tendência para o investimento nas MDD com o aumento do número de referências e aposta na diferenciação da oferta de MDD. Ainda hoje se verifica a utilização das principais marcas de fornecedor como referência no desenvolvimento dos produtos MDD, tanto a nível de imagem como de nivelamento da qualidade da oferta. A falta de referência pode ainda resultar na dificuldade da empresa de distribuição conseguir definir as especificações para os fornecedores que produzem as MDD.

Relativamente à atitude a tomar quando a quota de mercado se inverte em relação à marca de referência, a responsabilidade das MDD aumenta, uma vez que esta passa a referência e vai influenciar toda a concorrência, com possível cópia. Por outro lado, a redução do impacto das MDF tem implicações das marcas em ações promocionais capazes de divulgar os produtos e as inovações nos segmentos em que operam. A falta de capacidade produtiva das empresas de retalho também limita a liderança, uma vez que está sempre dependente de empresas fornecedoras de artigos e da manutenção de qualidade e de fidelidade por parte dos fornecedores. Na maioria dos produtos os fornecedores de MDD não operam em sistema de exclusividade, verificando-se que os mesmos fornecedores abastecem diferentes cadeias de retalho, limitando por essa via a capacidade de inovação e diferenciação na oferta. Anote-se ainda que a aposta numa

liderança pelo preço por parte das MDD resulta muitas vezes numa elevada pressão nos fornecedores de produtos, com consequente alteração na qualidade para atingir os preços pretendidos, levando até à mudança continuada de fornecedores resultando em ofertas com características distintas que, quando reconhecidas pelos consumidores, podem resultar em alteração da fidelidade face à MDD.

A MDD da cadeia de distribuição analisada pode ser atualmente considerada como uma marca de referência, uma vez que é a líder de mercado tanto em valor como em quantidades vendidas, no entanto, não é pacífico afirmar que o cliente a reconheça como a marca dominante na categoria.

Ainda existe uma tendência para associar marcas de fornecedor a marcas com maior qualidade e como referência, embora não seja uniforme a importância (para todas as categorias) das marcas de fornecedor, muitas delas sem peso suficiente para se manterem como referências nas lojas. De acordo com o exposto, existe tecnicamente uma inclinação para a referência dos consumidores serem as MDF face às MDD, o que torna, as MDD fracas no caso de repostas agressivas de preços por parte das MDF relevantes.

Pode concluir-se que existe uma interdependência entre as MDD e as MDF, cujo equilíbrio tem sido alterado, com o aumento da quota de mercado pelas MDD em resultado do investimento em ofertas de maior qualidade e sobretudo capazes de competir com MDF líderes, juntando espaço concorrencial via preços significativamente mais baixos.

A lealdade à marca é essencial à manutenção de quota de mercado das MDF, sendo um ativo de inegável valor para as empresas que comercializam sob a forma de MDF. Uma questão essencial que as MDD e MDF devem ter em consideração é que é muito mais

dispendioso atrair novos clientes do que manter clientes atuais, deste modo as estratégias adoptadas de futuro devem ter em consideração tal facto, conduzindo as lealdades num quadro de optimização dos recursos, de modo a atingir os objectivos fixados.

Em Portugal, verifica-se uma certa tendência para políticas concorrenciais agressivas, com respostas sucessivas em ações “promocionais” entre as empresas de distribuição, usando indistintamente tanto MDD como MDF, podendo resultar num ciclo vicioso de luta permanente pelo ganho de quota de mercado. Este tipo de estratégia resulta num aumento da sensibilidade à variável preço e consequente diminuição da importância da lealdade à marca, defraudando o valor patrimonial das marcas por força de um menor impacto da importância da marca em momentos de descontos muito agressivos, por parte das cadeias de distribuição. A existência deste tipo de postura, cada vez mais comum e com elevado impacto na escolha dos consumidores, dificulta a capacidade de diferenciação das marcas.

Vivemos em conflito aberto pela conquista de quota de mercado e de aumento de margens entre distribuidores e fornecedores, embora necessitem de coexistir, está em marcha uma luta de poderes para controlo do canal de distribuição em estudo.

De acordo com Aaker (2011), as tendências do consumidor estão em mudança com maiores preocupações ao nível da sustentabilidade, ambiente, envelhecimento da população e saúde. Este tipo de aposta por parte das empresas em Portugal na área alimentar, tanto para as MDD como para as MDF são também grandes oportunidades para diferenciação e consequente reposicionamento, em especial no momento em que parecem esgotados os argumentos que têm vindo a sustentar o ambiente concorrencial.

## Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (1998) "Strategic Market Management" 5ª Edição New York: John Wiley & Sons
- Aaker, D. A., Joachimsthaler, E. A. (2000), "The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge". *California management review of the university of California*
- Aaker, D. (2003), "The Power of the. Branded Differentiator." *MIT Sloan. Management Review* 2003 VOL.45 NO.1.
- Aaker, D. (2004), "Leveraging the corporate brand". *California management review of the university of California*
- Aaker, D. (2007), "Innovation: brand it or lose it. *California management review of the university of California*
- Aaker, D. (2011), "Brand relevance. Leaving competitors irrelevant." Jossey- Bass, San Francisco, USA
- Ailawadi, K.; Lehmann, D. & Neslin, S., (2003), "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity," *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 4, 1-17
- American Marketing Association. Acedido em Setembro de 2012, em [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)
- Anderson, E. & Simester, D., (2011), "A Step-by-Step Guide to Smart Business Experiments," *Harvard Business Review*, Março, 98-105.
- Arnold, S., Oum, T. H., & Tigert, D. J., (1983), "Determinant Attributes in Retail Patronage: Seasonal, Temporal, Regional, and International Comparisons". *Journal of Marketing Research*, 2(20), 149-157
- Banerji, S., Hoch, S., (1993), "When Do Private Labels Succeed?" *Sloan Management Review*, 57-67.
- Barcelos, R., (2005), "Importância Estratégica da Comunicação Promocional na Construção de uma Marca Global - Caso Timex. *ISEG/MGEI*
- Bass, F.M., Pilon, T. L., (1980), "A stochastic brand choice framework for econometric modeling of time series market share behavior", *Journal of Marketing Research* 17 (4), 486-497.
- Batra, R., Sinha, I., (2000), "Consumer-level factors moderating the success of private label brands". *Journal of Retailing*
- Bonfrer, A. & Chintagunta, P. K., (2003), "Store Brands: Who buys them and what happens to retail prices when they are introduced?", *Review of Industrial Organization*, forthcoming.
- Darke, P.R., Freedman, J.L., (1995), "Nonfinancial Motives and Bargain Hunting". *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1597-1610.
- Dhar, S., Hoch, S., (1997), "Why Store Brand Penetration Varies by Retailer," *Marketing Science* 16, 208-227.
- Distribuição hoje. *MDD ganham quota de mercado mas estabilizam crescimento no 1º S 2012*. Acedido em Setembro de 2012, em [www.kantarworldpanel.com/pt](http://www.kantarworldpanel.com/pt)
- Farris, P., Ailawadi, K., (1992), "Retail Power: Monster or Mouse?" *Journal of Retailing* 68, 351-369.
- Focus Estrategias Comunicación (2011). *4 de cada 5 españoles prefieren los productos de marca a las marcas blancas*, acedido em Setembro de 2012, em [www.focusestrategias.com/](http://www.focusestrategias.com/)
- Hoch, S., (1996), "How Should National Brands Think about Private Labels?," *Sloan Management Review*, 37, 89-102.
- Hoch, J. S., Lodish, L. M., (1998), "Store brands and category management". Working Paper
- IPSOS. Acedido em Setembro de 2012, em [www.ipsos.com/Country\\_Profile\\_Portugal](http://www.ipsos.com/Country_Profile_Portugal)
- Jornal de Negócios. *Retalho alimentar cai entre 1% e 2% neste semestre*. Acedido em Setembro de 2012, em [www.jornaldenegocios.pt](http://www.jornaldenegocios.pt)
- Keller, K., (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity"

*Journal of Marketing*, 57, 1-22.

- Keller, K., (2000), "The brand report card". *Harvard Business Review*
- Keller, K., (2003), "Understanding Brands, Branding, and Brand Equity," *Interactive Marketing*, 5 (1), 7-20.
- Kotler, P., (2000), "Marketing Management: Millennium Edition.", (10<sup>a</sup> ed.), New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., (2011), "Reinventing marketing to manage the environmental imperative" *Journal of Marketing*, 75 (4):132-135. Kotler, P., Keller K. (2012), "Marketing Management", (14<sup>a</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall
- Kumar, N., (2006), "Strategies to fight low-cost rivals". *Harvard Business Review*, 84, 104-111
- Lodish, L.; Mela, C., (2007), "If brands are built over years, why are they managed over quarters?" *Harvard Business School Press*, Julho-Agosto
- Morton, F. M. & Zettelmeyer F.,(2000), "The Strategic Positioning of Store Brands in Retailer-Manufacturer Bargaining," *NBER Working Paper No. 7712*.
- Mybrand (2011). MyBrand Reputation Index. Acedido em Setembro de 2012, em [www.mybrandconsultants.com/](http://www.mybrandconsultants.com/)
- Nair, L., (2011), "Private labels brands in food & grocery: The changing perceptions of consumers & retailers in India – a study in the Pune Region". *Journal of arts Science & Commerce*
- Nielsen. *Trends & Insights*. Acedido em Setembro de 2012, em <http://pt.nielsen.com/trends/index.shtml>
- Private Label Manufacturers Association. *Private label gains in Europe*, acedido em Setembro de 2012 em <http://www.plmainternational.com>
- Raju, J., Sethuraman, R., Dhar, S., (1995), "The Introduction and Performance of Store Brands." *Management Science*, 1995, 41(6), 957-78.
- Richardson, P., Jain, A. & Dick, A., (1996), "Household PLMA's 2007 Private Label Yearbook, Private Label store brand proneness: a framework", *Journal of Retailing, Manufacturers Association*, New York, NY. Vol. 72
- Rinaldi, C., (2001); "A importância da marca na estratégia de marketing". *ISEG/MGEI*
- Ritson, M., (2009), "Should you launch a fighter brand?", *Harvard Business Review*, 87(10): 86–94
- Sayman, S., Hoch, S. J., Raju, J. S., (2002), "Positioning of store brands". *Marketing Science*
- Sethuraman, R., (1992). "Understanding Cross-Category Differences in Private Label Shares of Grocery Products," *Marketing Science Institute Working Paper*.
- Stiff, D., (2006). "Sibling rivalry: When companies offer discounts, they too often ignore the impact on other products they sell so you think you know your brand?", *MIT Sloan management review* Vol. 47, Nº 4, 2006 , pág. 96
- Sinha, I., (2000), "Cost transparency: The net's real threat to prices and brands", *Harvard Business Review*, pp.43 - 50
- Shugan, S. M., (2006), "Branded variants". *Journal of Marketing Research*
- Vahie, A., & Paswan, A., (2006), "Private Label Brand Image: its Relationship with Store Image and National Brand". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (1), 67-84

## ANEXOS

### I – Avaliação Jerónimo Martins e Sonae

Em Portugal destacam-se duas grandes empresas de distribuição, a Jerónimo Martins com as lojas Pingo Doce e a Sonae com as lojas Continente.

Paralelamente estes grupos gerem não só as cadeias de retalho, mas também outros negócios relacionados com a área do retalho, nomeadamente marcas de fornecedor. A capacidade de gerir fornecedores de produtos, pode em parte trazer vantagens competitivas aos grupos, uma vez que podem favorecer as suas MDF nas lojas e por outro lado esses mesmos fornecedores podem produzir os artigos MDD com um controlo muito maior por parte da empresa de distribuição.

Grupo Jerónimo Martins – O grupo opera em Portugal em três áreas distintas, na distribuição alimentar com a marca Pingo Doce e Recheio, na área da indústria com a Unilever e *Gallo Worldwide* e ao nível dos serviços com a representação de negócios de retalho especializado.

A Unilever Jerónimo Martins produz e representa várias marcas com notoriedade em Portugal.



Figura 1 – Conjunto de marcas integrantes da Unilever Jerónimo Martins

Fonte - <http://www.jeronimomartins.pt>

A empresa Gallo Worldwide é uma das grandes produtoras a nível mundial de azeite e óleos alimentares.

Sonae – É uma empresa que opera na área do retalho, com duas parcerias ao nível dos centros comerciais e das comunicações.

A associação dos negócios atribui a estas empresa grandes vantagens competitivas. Por exemplo o controlo do Grupo Jerónimo Martins de MDF facilita o acesso a fornecedores de MDD, facilita a gestão das marcas e permite obter um controlo sob o fabricante elevado.

### II – Avaliação de valor segundo Kotler

O valor pode ser determinado segundo Kotler (2000), através da seguinte relação:

$$(1) Valor = \frac{Benefícios}{Custo} = \frac{Benefícios funcionais + Benefícios emocionais}{Custos monetários + custos de tempo + custos de energia + custos psíquicos}$$

De acordo com a equação precedente, o valor poder ser aumentado através do aumento dos benefícios, redução de custos, através quer da combinação do aumento de benefícios e redução de custos, quer do aumento dos benefícios em valor superior ao aumento dos custos, quer ainda da redução dos benefícios, diminuindo ainda mais significativamente os custos. Através da gestão destes parâmetros as marcas podem oferecer diferentes alternativas de proposta de valor aos seus clientes, sendo possível diferentes combinações que aumentam os resultados obtidos, quadro em que deve ser gerida a oferta para cada segmento alvo.

### **III – Estratégias Low-cost**

A sustentabilidade das *low-cost*, baseia-se, normalmente num investimento concentrados num ou poucos segmentos de mercado, fornecimento de produtos básicos e na diminuição dos preços através da implementação de operações baseadas na eficiência, de modo a conter os custos. Normalmente as cadeias de baixo custo adoptam uma estratégia de baixas margens brutas comparativamente aos restantes concorrentes. A diminuição das margens brutas é conseguida a através de um *turnover* superior à média.

Anote-se que os *players low-cost* têm tendência a aumentar e muitos deles serão seguramente bem sucedidos. (Kumar, 2006)

Durante o início do século XXI verificou-se um aumento do poder de compra e um aumento da procura de artigos *premium*. A recente crise económica abalou a tendência de crescimento, verificando-se um decréscimo no consumo, assim como a perda de quota de mercado das marcas *premium* para as marcas *low-cost*.

A segmentação das marcas tem sido uma das estratégias adoptadas para combater o cenário de crise e consequente diminuição do consumo. O aumento da quota de mercado das MDD, pode ser o motivo para o lançamento de marcas *low-cost*, como modo de reação.

Normalmente uma marca de sucesso nasce do reconhecimento de uma necessidade de consumo por atingir. O desenvolvimento e marketing do produto é focado no segmento de consumo alvo. Muitas vezes as empresas optam por lançar produtos em segmentos muito distintos, o que implica uma dispersão de recursos, que alternativamente, podia ser utilizada num investimento mais intensivo numa das marcas (por exemplo a marca *premium*). (Ritson, 2009)

### **IV - Evolução do consumidor**

Segundo Lodish e Mela (2007) no período entre 2003 e 2005, o mercado global de MDD cresceu aproximadamente 13%. Verifica-se que os consumidores estão 50% mais sensíveis ao preço do que há 25 anos atrás.



Tal como a facilidade de acesso ocorreu para os fornecedores e para os distribuidores a facilidade de acesso à informação também torna mais fácil a comparação de preços, tornando os custos de venda mais transparentes para os clientes. As MDD, no seu início, demonstraram que as margens aplicadas pelas MDF eram elevadas, uma vez que as MDD eram em termos de qualidade semelhantes às MDF, no entanto o preço era significativamente mais baixo. A mudança de comportamento dos consumidores, através da perda de quota de mercado das MDF para as MDD, obrigou à revisão de posicionamento das MDF com ajustamento dos preços aplicados. (Sinha, 2000)

A segmentação do mercado pode ser definida como o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes (Churchill & Peter, 1995).

De acordo com a empresa de consultadoria Kantar<sup>24</sup>, os consumidores portugueses no mercado de grande consumo podem ser divididos de acordo com os seguintes segmentos (2011):

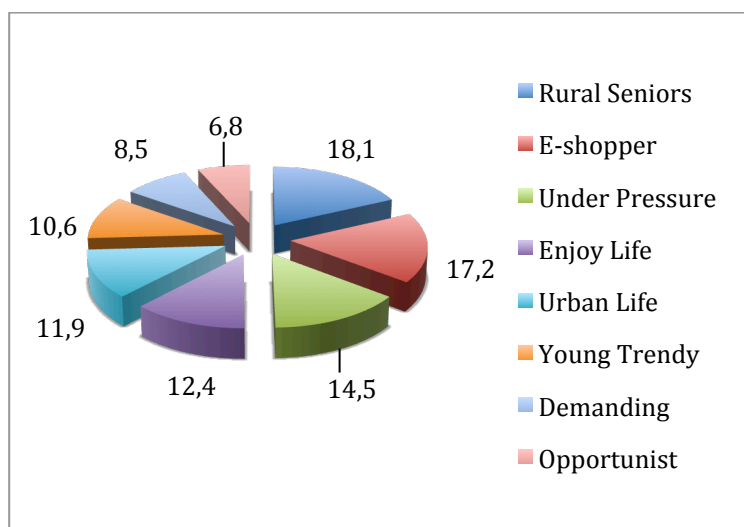


Gráfico 1 – Distribuição da quota de Mercado pelos segmentos identificados pela consultora (2011)

Os grupos foram formados de acordo com as características de consumo.

*Rural Seniors* – Apresentam um gasto por acto de compra baixo, mas também porque têm uma frequência de compra superior à média. Compram MDD abaixo da média nacional.

*E-Shopper* – Fazem compras, sobretudo, *online*.

*Under pressure* – Famílias que vivem sobre pressão económica e que por essa mesma razão as suas compras baseiam-se nos factores preço e promoções.

*Enjoy Life* – Gostam de aproveitar a vida e estão preocupados, sobretudo, com a saúde.

<sup>24</sup> Kantar Worldpanel é uma empresa de consultadoria que opera a nível do estudo do consume baseado em continuos painéis de consumidores.

*Urban Family* – São famílias urbanas grandes, quando vão às compras preferem a conveniência, em detrimento do preço. Apresentam um consumo de MDD superior à média nacional.

*Young Trendy* – São lares que gostam de marcas e de inovações e de procurar promoções.

*Demanding* – Fazem menos actos de compra que a média nacional (-5.6%). Quando fazem compras, valorizam todos os *drivers* – conveniência, ambiente, saúde, preço, promoções e conectividade.

*Opportunist* – Compram marcas, dependendo da oferta, valorizando a conveniência, a saúde e o preço.

Por outro lado, Aaker (2001) divide o mercado de consumidor em 5 grupos:

- A) Não clientes – não adquire o produto, nem em marcas concorrentes
- B) Avaliadores de preços – consumidores muito sensíveis à questão do preço, cuja marca eleita está diretamente relacionada com o preço.
- C) Consumidores fiéis – compram determinado produto de uma determinada marca por hábito
- D) Consumidores imparciais – quando não fazem distinção entre as marcas
- E) Fiéis – Clientes fiéis a uma marca, mesmo que para a sua aquisição sejam necessários sacrifícios.

É importante diferenciar lealdade e preferência de marca, no caso da preferência o consumidor na sua ausência adquire um artigo substituto.

#### **V- Marcas de Distribuição (MDD)**

A Europa é o Continente, no qual se verifica o maior desenvolvimento das MDD, como consequência do investimento efectuado pelos retalhistas, o mesmo se verifica a nível nacional. De acordo com a Nielsen, apenas três países fora da Europa surgem entre os 20 países que apresentam maior percentagem em valor de venda de MDD. Na Europa, não se verifica homogeneidade entre os países quanto à importância da MDD. Por exemplo, na Suíça as MDD representam aproximadamente 50% da quota de mercado, em Itália as MDD correspondem apenas a 19%. A evolução positiva das MDD na Europa pode estar diretamente relacionada com a concentração da distribuição, que aumentou o poder dos distribuidores que permitiu aumentar o seu poder negocial em relação aos fornecedores, permitindo utilizar as MDD como elementos criadores de diferenciação.

Em 2010, Portugal era o 4º país na Europa ao nível da expressão das MDD (Manufacturers

Association<sup>25</sup>).

Além da diferente importância que se verifica entre os países europeus, o mesmo se verifica nas taxas de penetração nas diferentes categorias. Em França, por exemplo, os congelados MDD apresentam elevada taxa de penetração, no entanto, a comida para animais é das categorias que apresenta valores mais altos de quota de MDD na Áustria, na Alemanha e na Bélgica (mais de 60% da quota de mercado). Embora, de um modo geral, se verifique um aumento da quota de mercado nos produtos MDD na Europa, existem países nos quais se verificou uma diminuição, como por exemplo a Eslováquia, Bélgica, República Checa, Suíça e Suécia. Esta diminuição deveu-se maioritariamente à incapacidade dos retalhistas acompanharem as ações promocionais das marcas de fornecedor.

Os consumidores de MDD apresentam maior elasticidade relativamente ao preço, sendo mais sensíveis a promoções, podendo ocorrer uma deslocalização do consumo de MDD para MDF. Esta variação de tendência demonstra o potencial de competição entre MDD e MDF, evidenciando que os pontos fortes das MDD não são inabaláveis. Se as MDF começarem a reagir aos preços praticados pelas MDD, como será o comportamento do cliente quando tiver de optar entre dois produtos semelhantes MDF e MDD a preços iguais?

De acordo com um estudo efectuado em Espanha (Focus Estratégias de Comunicação<sup>26</sup>), conclui-se que em cada 5 clientes, 4 optam em igualdade de preço por marcas de fornecedor face à marca de distribuição. Este estudo demonstra que a MDD ainda não foi capaz de se consolidar no mercado como marca de qualidade, mas que prevalece e cresce principalmente devido ao preço oferecido. De acordo com a Nielsen, nas categorias alimentares, os 3 maiores fornecedores concentram aproximadamente 50% da quota de mercado, enquanto os 3 maiores distribuidores concentram apenas 30% da quota de mercado, demonstrando a importância das MDF. O objectivo tanto das MDF como das MDD é o de fidelizar os clientes, aumentando o gasto em cada ato de compra.

## **VI – Análise dos Resultados 2010, 2011 e 2012**

### **Análise da Categoria - 2010**

No ano de 2010, a empresa de distribuição analisada tinha 392 referências de iogurtes líquidos<sup>27</sup>, 48 correspondiam a artigo MDD, ou seja, a 12% da oferta. Da análise às vendas pode concluir-se que a principal MDF, ao nível do segmento iogurtes líquidos é a marca Danone,

---

<sup>25</sup> Associação Nacional de Produtores dos Estados Unidos

<sup>26</sup> Empresa especializada em estratégias de comunicação

<sup>27</sup> Nem todas as lojas existentes no país deste distribuidor possuem a gama completa, a análise foi efectuada considerando o total de vendas nacionais. As referências incluem packs e produtos promocionais

com 99 artigos dos 392 artigos totais (25,26% da oferta). Os restantes artigos estão divididos entre diversas marcas, nomeadamente Longa Vida e a Nestlé.

Em 2010, o segmento iogurtes líquidos correspondia a 7,6% das vendas em valor da categoria dos iogurtes<sup>28</sup>.

Com base na análise de vendas de Janeiro a Julho de 2010, pode concluir-se que 50% do valor das vendas correspondia a artigos MDD, embora atingisse o valor de 57% das vendas em quantidade.

A principal marca de fornecedor no segmento, a Danone, embora disponibilize um número de referência muito superior à MDD, a nível de vendas não se verificou a mesma tendência. A Danone em igual período de análise conseguiu atingir 18% das vendas em valor do segmento e 14% das vendas em quantidade. Analisando os top de vendas em valor pode concluir-se que os 9 primeiros lugares no segmento correspondem a artigos MDD, sendo que décimo produto mais vendido é da Danone. Quando se efetua a análise em quantidade o top 10 corresponde apenas a artigos MDD.

É importante ainda referir que em 2010, existiam 4 artigos de inovação nos artigos MDF disponibilizados.

### **Análise da Categoria – 2011**

No ano de 2011, a empresa de distribuição efetuou revisão da gama de iogurtes, que resultou na diminuição do número de referências para 333 de iogurtes líquidos disponíveis em Julho no mercado<sup>29</sup>. Das referências em comercialização tanto a MDD como a principal MDF têm um corte em número, totalizando 41 referências MDD e 84 Danone. O segmento teve um crescimento positivo na categoria de iogurtes crescendo no volume de vendas em valor para 7,8%. Das vendas realizadas pode concluir-se que mantém-se o top de vendas. Com os nove artigos mais vendidos em valor os MDD e o décimo Danone. Em termos de vendas em quantidade os dez primeiros lugares correspondem apenas a artigos MDD.

No universo dos iogurtes líquidos a MDD tem 51% das vendas em valor, face a 19% das vendas em valor da Danone. Relativamente às quantidades vendidas 61% das vendas correspondem a MDD e 15% à Danone.

Com o crescimento mais acentuado da MDD pode concluir-se que conseguiu ganhar quota de mercado, no entanto, esse aumento não se deveu à perda de quota pela MDF líder, porque embora menos acentuado verifica-se um crescimento na quota. Em termos de inovação na MDD, a oferta resumia-se a 2 referências.

---

<sup>28</sup> Este valor foi obtido com o resumo acumulado das vendas em valor ao mês de Julho

<sup>29</sup> Incluindo *packs* e artigos promocionais

### **Análise da Categoria – 2012**

À semelhança do que ocorreu entre o ano de 2010 e 2011, continua a verificar-se um aumento da importância do segmento dos líquidos na classe dos iogurtes, com o aumento do peso na classe para 8% em valor.

Da análise efectuada em Julho de 2012, conclui-se que existiam 347 referências das quais 62 referências são MDD e 57 marca Danone. Entre 2010 e 2012 verificou-se uma diferença significativa na oferta de MDD e MDF, com um aumento significativo dos artigos MDD e consequente diminuição dos artigos Danone.

O top de vendas do segmento teve alterações significativas, nomeadamente com a entrada da Danone para o sétimo lugar em volume e valor e a entrada da Longa Vida para o décimo lugar em volume e vendas, as restantes posições do top de vendas em valor e quantidade mantêm-se com artigos MDD.

Durante o ano de 2012, os artigos no top de vendas variaram, nomeadamente com a introdução de *packs* com 8 unidades, que surgiram como alternativa aos *packs* de 4.

A Longa Vida ocupou a décima posição de vendas com a introdução de um *pack* de 8 iogurtes líquidos. A Danone fez uma campanha leve mais, pague menos que permitiu um aumento de vendas desse artigo específico.

Embora, se verifique que no top dez a MDD tenha perdido referências, por outro lado a quota de mercado no segmento aumentou.

Do total de vendas no segmento, 59% em valor correspondem a artigos MDD e 13% correspondem a artigos Danone. Em quantidades vendidas 64% das vendas correspondem a artigos MDD e 10% artigos da marca Danone.

No ano de 2012, a introdução de artigos de inovação no segmento foi muito significativa, 60 dos produtos MDD no mercado não têm correspondência direta com produtos de marcas concorrentes.

**VII – Evolução das percentagens de volumes de vendas de iogurte líquido MDD e MDF num grande distribuidor em Portugal 2010 a 2012**

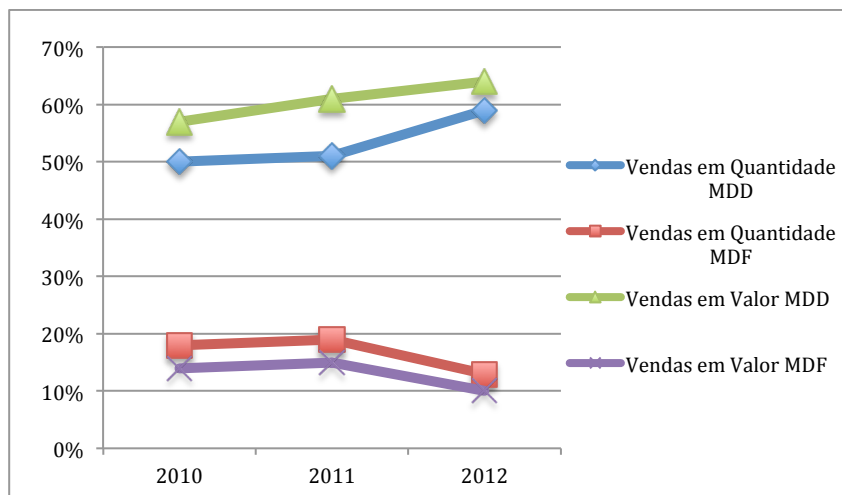


Gráfico 2 – Evolução das percentagens de volumes de vendas de iogurte líquido MDD e MDF num grande distribuidor em Portugal 2010 a 2012

Fonte – Dados da empresa de distribuição analisada